

ASPETTI COGNITIVI E ORGANIZZATIVI DI CAMPAGNE POLITICHE COME STRUMENTI DI *VISIONING* E PIANIFICAZIONE STRATEGICA. EVIDENZE NEL CASO DEI 'FORUM PER BARI'.

Dino BORRI ¹ e Luca SCANDALE²

1 Politecnico di Bari, Via Orabona 4, 0039 080 5963843

2 Università degli Studi di Bari, P.za Cesare Battisti 1, 0039 080 5717246

SOMMARIO

Il contributo presenta un caso di studio relativo alla determinazione di una visione condivisa e al processo di pianificazione strategica della città metropolitana di Bari. Il caso è particolarmente interessante perché l'azione è posta in essere durante una campagna politica. La novità di questo tipo di approccio risiede non solo nella elevata partecipazione di attori alla redazione di un programma elettorale, con forme di *audit* strutturato attraverso l'organizzazione dei 'Forum per Bari'. Ma anche nella crescente importanza attribuita ai *forums* come metodo di governo e alla pianificazione strategica come parte fondante di un programma elettorale.

La ricerca analizza il processo di determinazione della visione, gli aspetti cognitivi e quelli organizzativi, applicando un adattamento al modello dell'*organising capacity* (Van den Berg *et al*, 1999).

1. INTRODUZIONE

La pianificazione strategica odierna nelle scienze regionali e del territorio è sempre più vista come insostituibile mezzo di identificazione – in un pianeta complesso e a rischio ambientale – di obiettivi e scenari e al contempo di controllate linee di azione per conseguirli. La pianificazione strategica fonda oggi d'altra parte su una teoria e su una pratica della strategia che differiscono radicalmente da quelle del passato, monologiche e deterministiche, rigorosamente delegate a figure esperte, e postulano e sperimentano spazi affollati di differenti incerte cognizioni e visioni, di saperi esperti e di saperi comuni, assunti come di maggiore resilienza e cautela di fronte al non-conosciuto e forse non-conoscibile.

Non più limitata agli ambiti tipici delle origini – vedi le organizzazioni militari o quelle produttive – la pianificazione strategica si è diffusa negli anni 1990 con risolutezza agli ambiti della pianificazione territoriale e della pianificazione ambientale e più in generale delle politiche per il territorio e per l'ambiente. Le caratteristiche di 'strutturazione di problema', di costruzione- esplorazione di aree interconnesse di decisione, di interazione di cognizioni, di visione del futuro è tipico della pianificazione strategica e si sono, infatti, rivelate altamente idonee alle arene – *forums* – e procedure cognitive di pianificazioni e politiche sempre più orientatesi negli anni 1990 a forme allargate di tutela e dibattito socioambientale.

Partita da livelli esclusivamente 'locali', interessanti per esempio vicinati o quartieri di città impegnati in controverse decisioni e azioni ambientali, questa pianificazione strategica ha finito con l'investire negli anni più recenti ambiti sempre più ampi, urbani, metropolitani, regionali in senso proprio.

I metodi della pianificazione strategica cui qui facciamo riferimento sono vari, attengono per esempio a monte all'ampia famiglia dei metodi di strutturazione di problema e a valle ai metodi di analisi dei sistemi, del rischio, della complessità e dell'incertezza, ai metodi di trattamento di conoscenze distribuite interagenti. Quanto ai metodi, in generale si adottano approcci di contingenza e locali, fortemente dipendenti dai contesti, dalle risorse disponibili per esempio quanto alle cognizioni e ai loro agenti, ai tempi e alle strumentazioni a disposizione, ai climi culturali e 'politici' in cui gli esperimenti di pianificazione strategica si sviluppano.

Per avvicinarsi al tema del presente saggio, può osservarsi come la pianificazione strategica per lo sviluppo dell'economia e dell'azione locale in città e regioni in un contesto di competizione globale di mercato offra ormai un'ampia casistica di riflessioni e sperimentazioni, con varianti che vanno dagli approcci tecnocratici a quelli partecipativi estremi di democrazia di base, dal privilegio dell'economia tout court a quello dell'economia ambientale e dell'economia sociale (Sandercock, L., 2003; Salet and Faludi, 2000; Woltjer, J., 2000; Forester, 1999).

Estremamente rare appaiono applicazioni di pianificazione strategica al dominio del confronto

politico per sé anche se forse la distinzione tra strategie di sviluppo economico e strategie di confronto politico non offre solidi punti di ancoraggio e mostra anzi consistenti controindicazioni in una stagione per esempio di “regimi urbani” e di *governance* in cui sovrapposizioni e nature miste delle figure degli attori, declini delle organizzazioni politiche di massa e della loro tipica forma-partito e emergenze di personalismi e media del più vario tipo. Così economia e politica si fondono, dove una democrazia ‘per mandato’ su una serie di obiettivi – largamente economici, ovviamente – da conseguire in un periodo ben definito impone ascolti e condivisioni, generazioni di idee su alternative linee di azione, organizzazione di procedure di verifica e controllo e quant’altro necessario al meccanismo di piano, sia pure di un piano ora largamente partecipativo (Salet *et al.*, 2003; Cars and Healey, 2002; Hajer and Wagenaar, 2002; John, 2001; Le Galés, 2002; Albrechts *et al.*, 2001; Bogason, 2000; Pennington, 2000; Vigar, Healey *et al.*, 2000; Healey, 1997).

In questo lavoro si esamina il problema dell’applicazione di metodi di pianificazione strategica a una campagna politica, usando come caso di studio una recentissima vicenda di campagna per l’elezione di un sindaco di una media città europea, essenzialmente per porsi alcune domande che paiono rilevanti: (i) quali le interazioni, i vincoli, le opportunità, tra ‘situazioni’ de facto urbane e d’‘area’ (per esempio condizioni dell’ambiente fisico, della società, dell’economia ecc.) costituenti presupposti di esercizi di pianificazione strategica sviluppati nel corso di campagne politiche e le procedure e gli esiti – per esempio in termini di programmi e ‘visioni’ – degli stessi esercizi? (ii) quali le strutture e le contingenze presiedenti a esercizi di pianificazione strategica sviluppati nel corso di campagne politiche, quanto per esempio al formarsi a livello locale – tra agenti pubblici e agenti privati frequentemente ibridati – di nuove learning organisations e in genere di nuove organizzazioni orientate strategicamente per rapporto alle organizzazioni preesistenti? (iii) quali le sostanze e procedure presiedenti agli esercizi, in termini per esempio di lavori preparatori di tipo ‘desk’ e di lavori finali di tipo ‘field’?

Nelle pagine che seguono vari paragrafi tracciano via via, sempre guardando al tema dell’applicazione di piani strategici a campagne politiche, i problemi inerenti alle analisi di scenario e alle loro aporie teoriche e operative, al supporto sociopolitico da sviluppare *ex ante* e *ongoing*, all’ascolto e alle sue ben note aporie (chi ascoltare, quando ascoltare, come ascoltare, dove ascoltare, che vuol dire ascoltare, cosa genera l’ascoltare?), alla pianificazione strategica per sé nel suo complesso quadro procedurale, temporale, di interazione cognitiva e politica, mentre brevi conclusioni riflettono sui limiti e gli esiti delle odierne teorie e pratiche nel campo.

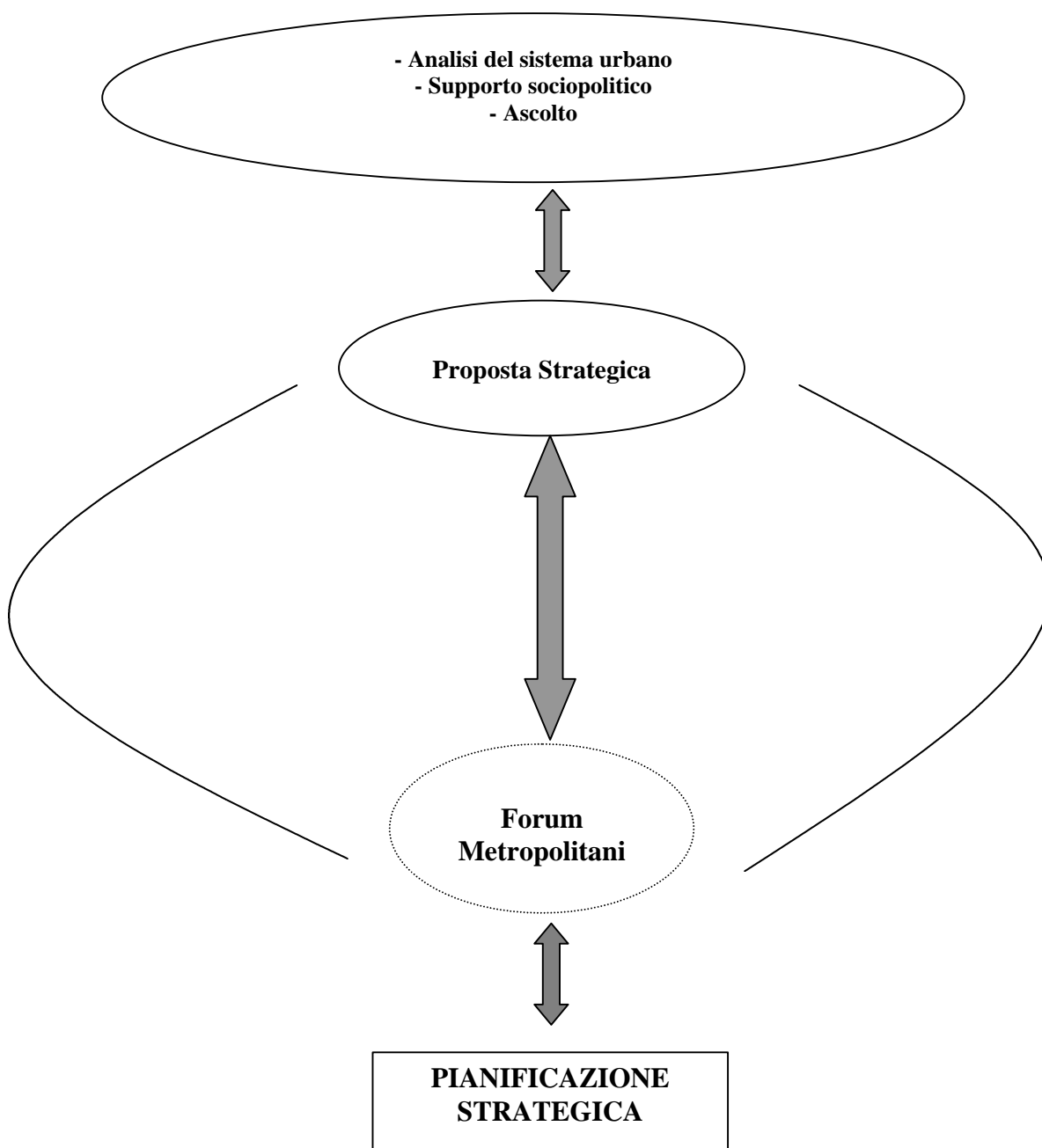
2. PROCESSI DI *VISIONG* E PIANIFICAZIONE IN CONTESTI POLITICI

Il processo di pianificazione e *visioning* strategica in un contesto politico ha preso corpo seguendo un percorso orientato e modulato secondo un adattamento del modello dell’‘*organising capacity*’ (Van den Berg *et al.*, 1997). Il modello di *governance* definisce l’analisi

spazio-economica del territorio, il supporto socio-politico e la leadership come elementi portanti per la costruzione di una visione. Seguendo questo schema, alla visione segue una strategia finalizzata a raggiungere gli obiettivi attraverso la costruzione di *strategic networks* e *PPP'S (Public Private Partnerships)*.

Il processo di costruzione di una visione condivisa in contesto politico ha comportato alcune modifiche al modello: l'analisi spaziale è stata svolta attraverso una forma più qualitativa che quantitativa e soprattutto la leadership è stata sostituita dall'*ascolto*, introducendo un elemento di grande partecipazione e collaborazione nella costruzione di una *visione* di per sé programmatica e non definitiva.

Tabella 1. Dalla campagna politica alla pianificazione strategica



3. ANALISI DI SCENARIO

3.1. *Cognizioni in scenari urbani*

L'accresciuta consapevolezza dei limiti delle nostre conoscenze e capacità previsive inerenti ai complessi e dinamici sistemi socioambientali costituenti oggetto della pianificazione strategica urbana e regionale, unita alla crescente domanda di conoscenza strategica in materia (ricerca sul rischio, ricerca sul futuro, ricerca sul comportamento ecc.), genera approcci nuovi che integrano per esempio metodi quantitativi e metodi qualitativi e *expertise* e senso comune e per lo più sviluppano – abbandonando modelli lineari e sequenziali – quelle forme di teoria-in-pratica e di conoscenza-in-azione che contraddistinguono le cosiddette professionalità riflessive e organizzazioni-capaci-di-apprendere.

Nella pianificazione strategica urbana e regionale, che si tratti – per intendersi – di implementazioni relative a problemi di gestione e protezione di complessi ecosistemi o a problemi di sviluppo e di competizione delle economie locali, a pari titolo scientifico ormai coesistono, per esempio, in relazione a criteri di valutazione sia di efficienza e di efficacia che di mera applicabilità, metodi di analisi numerica di assetti e tendenze e metodi di ragionamento qualitativo basati sull'interpretazione di storie e protocolli verbali, o addirittura 'visioni' e 'emozioni', ragionamenti esperti 'specializzati' (più adatti a fenomeni ricorrenti e lineari) e ragionamenti di senso comune 'generici' (più adatti a fenomeni non ricorrenti e non lineari), modelli di teoria e di azione basati su distinzioni 'specializzate' di fasi e di agenti – per esempio alternarsi di fasi di elaborazione di nuove teorie o di consultazione di teorie esistenti, di elaborazione di decisioni, e di fasi di sperimentazione, cooperazione di agenti operativi e di agenti di controllo ecc.) – e modelli invece più autopoietici basati su capacità di autoregolazione, autoapprendimento, internalizzazione di funzioni esterne di controllo.

La pianificazione strategica 'comunicativa' di 'mosse' e campagne politiche a prima vista non reca significative novità al quadro sopra delineato: si tratta, infatti, di inserirsi in un complesso ecosistema per trarne e svilupparne opportunità, conservarne e valorizzarne lineamenti tradizionali, innovarne processi in esaurimento ecc.; ma a ben guardare appaiono alcuni elementi distintivi interessanti, che meritano approfondimenti, com'è, per esempio, per l'irruzione in essa in forze di alcuni problemi non presenti in altre forme di pianificazione strategica e derivanti (i) dalla ricerca del consenso e dunque da un complesso sistema di mediazioni e negoziazioni come di informazioni, (ii) dall'esercizio della intenzionalità tipico della guida politica, (iii) dalle alte cifre e diversità degli agenti coinvolti, (iv) dal raccordo e dalla coerenza di decisioni e azioni, solo per citarne alcuni; maggiori semplicità cognitive – sia sostanziali che procedurali – parrebbero derivare, in questo caso, (v) dagli orizzonti temporali della politica abbreviati rispetto a quelli di altri ambiti di pianificazione strategica, (vi) dal minore bisogno di rigorosa verifica 'scientifica' di fatti e procedure giacenti alla base

del processo di pianificazione, e infine e in sintesi (vii) dalla maggiore generale coerenza del ‘dominio’ politico interessato rispetto ai tipici caratteri approssimati della pianificazione strategica.

La ricerca del consenso nella pianificazione strategica politica per il governo di una città impone, per esempio, all’analisi di scenario la considerazione sia di ‘realistiche’ valutazioni delle forze in campo, quanto per esempio alle loro motivazioni e demotivazioni e ai contesti fisici e socioeconomici e culturali generati da e generanti queste forze, che di posizioni ideali e ‘emozionali’ che al tempo stesso interpretano e plasmano quelle forze e dinamiche. Il ruolo fondamentale, nella ‘sostanza’ cui la pianificazione strategica politica si applica, di mediazioni e negoziazioni impone l’affiancamento alla considerazione di eventi e processi notevoli e ‘estremi’ (si pensi, per esempio, alle “forze” e “debolezze” dell’analisi SWOT usata nel caso di studio cui il presente saggio fa riferimento) – e dunque di discontinuità – della considerazione di eventi e processi ‘banali’ e rientranti in normali situazioni e tendenze oltre che di interessi e intenzionalità (negoziato vs. mediazione). L’informazione è anch’essa fondamentale, nei due sensi, e rinvia a un complesso trattamento e gioco delle relazioni cognitive di superficie nel quale informazione, disinformazione, e misinformazione possono alternarsi o coesistere. Così la pianificazione strategica politica per il governo di una città implica che i sistemi e i sottosistemi di riferimento siano esplorati e trattati attraverso un approccio di contingenza agli ambiti d’interesse, agli orizzonti temporali, agli elementi e alle dinamiche, senza necessità di rigorose coerenze logiche di sostanze e procedure.

L’esercizio dell’intenzionalità tipico della guida politica introduce forti distorsioni e improprietà nei tipici concetti e meccanismi dell’analisi di scenario applicata alla pianificazione strategica, intrecciando contesti di azione e azioni, osservazioni e osservanti, ancor più di quanto è inevitabile accada in esercizi dove l’aleatorietà è la norma.

Le alte cifre e diversità (per esempio per competenze, poteri ecc.) degli agenti coinvolti nella pianificazione strategica politica per il governo di una città introducono ulteriori complessità teoriche e operative: i presupposti democratici di base della pianificazione strategica politica esigono l’abbandono dei meccanismi di selezione di ristretti numeri di agenti rilevanti e ‘rappresentativi’ per le analisi scenariali e l’adozione di metodi di *forums* a alta inclusività anche se procedure di interazione effettiva per grandi numeri di agenti coinvolti (il problema si ripresenta per le fasi di ascolto, offrendosi evidentemente alla riflessione e alla implementazione come una strutturale ‘soglia’ nell’accesso a più ampi e/o alti livelli di cognizione) richiedono risorse organizzative più costose di quelle – in genere scarse – di cui gli spazi politici tradizionali sono dotati.

Nell’analisi di scenario applicata alla pianificazione strategica politica fattori di selezione dei futuri possibili possono essere indotti dal fatto che gli analisti ricercano coerenze tra obiettivi, decisioni e azioni verificabili o falsificabili in termini differenti da quelli soliti (per esempio perché assoggettati a periodiche verifiche di consenso o anche semplicemente perché verità e falsità sono differentemente valutare che in condizioni ordinarie).

Più ristretti orizzonti temporali, nella pianificazione strategica politica, per esempio rispetto a quelli ‘generazionali’ tipici ormai della pianificazione strategica ambientale, generano

rappresentazioni di interazioni di eventi di accadimento più plausibile e probabile a partire dalle situazioni in atto durante l'esercizio richiamando, peraltro, interessi più circoscritti alle forze in gioco e tattiche oltre che strategie.

Una ancor più limitata necessità di verifica di fatti e procedure, nella pianificazione strategica politica, rispetto a quanto accade in altri domini della pianificazione strategica, è naturalmente indotta dalle peculiarità del dominio politico e dalle sue tipiche discorsività e adattività.

L'analisi di scenario nei processi urbani e regionali sempre più si affianca all'analisi quantitativa di tendenza, in relazione al diffondersi di approcci disaggregati e 'soggettivi' in luogo di approcci 'macro' ormai meno utili e convincenti per sistemi di cui si vogliono esplorare le frammentate composizioni interne. Rappresentazioni e costruzioni di quadri cognitivi delineano ambiti plausibili, probabili, desiderabili, di decisioni e azioni, sviluppando sequenze di accadimenti subiti o procurati che andranno a costituire trama per ulteriori più approfondite esplorazioni, connessioni.

Al pari che in ogni *brainstorming* strutturato, l'analisi di scenario costruisce così i 'materiali' di base per successivi processi cognitivi i cui contenuti 'formali', sostantivi e procedurali, adatteranno via via agli sviluppi politici il processo di pianificazione strategica che si fa così essa stessa processo politico.

Modelli semplici di analisi di scenario, strutturati in modo chiaro e al contempo prevedenti elementi e 'quadri' predisposti all'accoglienza di formati differenti di 'asserzioni' sono indicati per procedure d'interazione cognitiva a elevata numericità e diversità degli agenti coinvolti: tra l'altro, in un dominio politico, si tratta di esercizi da ripetersi costantemente in particolari sezioni della società e della comunità e i cui esiti sono accumulabili e confrontabili agevolmente solo se si producono a valle di strutture di inquadramento cognitivo chiare e flessibili.

Nella pianificazione strategica politica, come e più che per altri domini della pianificazione strategica, il problema della necessità o non necessità di usare un'analisi preliminare, esplorativa, introduttiva – elaborata da un ridotto numero di agenti o addirittura da un agente unico – per lo scatenamento dell'analisi definitiva affidata al gruppo allargato di agenti cognitivi resta rilevante sia per gli effetti di focalizzazione o vera e propria distorsione e manipolazione cognitiva che possono derivare dalla presenza delle due fasi, sia, ovviamente, per gli aspetti operativi connessi all'impiego o all'accantonamento delle due fasi.

Non può comunque parlarsi di veri e propri rigorosi modelli di analisi di scenario in quanto si tratta di pratiche sviluppate secondo approcci tipicamente contingenti, in relazione a contesti, risorse, accadimenti ecc.: il quadro di riferimento, in merito, è quello ovviamente delle teorie e delle pratiche sociali e politiche. Problemi di coerenza logica e operativa si intravedono nella compresenza in queste analisi di elementi liberamente configurabili e di elementi vincolati per esempio da possibilità di implementazione 'tecnica' o da vincoli istituzionali: il dualismo tra 'struttura' e 'agenzia' postulato da Giddens per le nuove forme di 'governazione' – *governance* – risolve solo in minima parte queste aporie e questi dilemmi della cognizione multiagente in spazi cognitivi intenzionalmente poco strutturati o non strutturati come sono quelli politici.

3.1. Analisi del sistema metropolitano

Un primo passo fondamentale del processo di pianificazione strategica politica è stato, nel caso in esame, lo studio delle evoluzioni urbanistiche, sociodemografiche, economiche e culturali del sistema urbano. Il quadro di riferimento, quello metropolitano, è stato analizzato da un gruppo composto da una quarantina di persone selezionate dallo staff del candidato sindaco sulla base delle relazioni del candidato e con la finalità di tenere insieme saperi esperti e non esperti. In due momenti distinti, a distanza di circa un mese l'uno dall'altro, una sorta di comitato scientifico riunitosi per tre giorni di workshop di piena immersione in un albergo isolato ha determinato un'analisi del sistema metropolitano in esame, basata sulla condivisione dei punti di forza, debolezza, opportunità, e rischio della città.

Tabella 2. L'analisi SWOT del sistema urbano

<p>S. (punti di forza)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Posizione geografica (globale e regionale) - Condizioni climatiche - Elementi strutturali dell'ambiente - Costa Spazi interstiziali del paesaggio - Piccoli comuni della prima corona urbana - Bari vecchia - Porto - Polo universitario e centri di eccellenza - Fiera del Levante - Policlinico - Aeroporto - Acquedotto Pugliese - Funzioni amministrative regionali - Sistema informativo e città cablata - Presenza impianti sportivi - Industria meccanica/Zona industriale - Casa editrice Laterza - Giovani - San Nicola: icona internazionale - Identità e voglia di riscatto sociale 	<p>W. (punti di debolezza)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assenza di senso civico (cinico) - Nessuna visione di lungo periodo - Cultura dell'illegalità diffusa - Assenza di pari opportunità - Periferie marginalizzate - Assenza decentramento amministrativo - Degrado ambientale - Assenza di verde - No politiche per la cultura - Mobilità (Traffico, Parcheggi, Trasporto Pubblico) - Macchina comunale (Formazione, Motivazione del Personale) - No politica economica (Certificazione di qualità) - Assistenza sanitaria - Speculazione edilizia - Gestione impianti sportivi - Mafia - Coordinamento terzo settore - No politiche per la città attrattiva - Spazi culturali, centri sociali, luoghi di aggregazione - Rappresentanza politica (nazionale) - Immagine internazionale - Fuga di cervelli
<p>O. (opportunità nel presente-ambiente esterno)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Corridoio 8 - Autostrade del Mare - Area libero scambio EuroMed 2010 - Turchia in Europa - Costituzione della Città Metropolitana - Nuova centralità delle periferie - Sistema integrato a rete (mobilità) - Costruire la policentricità - Relazioni BA-TA-MT - Internazionalizzazione del sistema-ricerca - Attrazione capitale umano - Rientro cervelli - Nuovi abitanti - Multietnicità - Distretti Ict, agroalimentare, industriale - Attore dello sviluppo di cultura e turismo - Marketing territoriale - Rete impianti sportivi e attrazione <i>city users</i> - Mare (Economia, Società, Ambiente, Cultura) 	<p>T. (minacce nel presente-ambiente esterno)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Federalismo egoistico (Università, Sanità, Ambiente) - Concorrenza interregionale (Lecce, Nord Barese) - Mcdonaldizzazione e globalizzazione - Ulteriore fuga dei cervelli - Immigrazione non governata da Sud-Est - Crescita di mafia come sistema di potere - Calo dell'offerta sanitaria - Mutamenti ambientali - Emarginazione globale del Mediterraneo - Perdita di capacità dialogica tra Oriente e Occidente - Privatizzazioni dei servizi comunali - Emarginazione di Bari nel Sud Italia (Trasporti: treni veloci) - Calo competitività delle aziende (solo sui costi) - Precarizzazione del mondo del lavoro (Redditi medi) - Avanzamento età media

4. SUPPORTO SOCIO POLITICO

In seguito, l'affermazione di una comunità di intenti finalizzata al raggiungimento di obiettivi condivisi da dieci partiti politici e ventuno tra associazioni e movimenti locali costituenti una 'Convenzione' si è manifestata attraverso la consegna al candidato di un programma politico condiviso ('Programma della Convenzione').

All'analisi del sistema urbano svolta nei mesi precedenti, quindi, è stato integrato il Programma della Convenzione considerato come elemento base da cui fare partire l'elaborazione definitiva e come fattore di coesione tra il leader e il supporto sociopolitico.

Il Programma, frutto di circa dieci mesi di consultazioni tra gli esponenti di diversi partiti politici e rappresentanti delle associazioni, rappresentava un punto di sintesi di un numero elevato di attori ma era ancora vincolato all'approccio di un agente riflessivo solitario che elabora una parte del programma *on demand* e di un conseguente gruppo di tecnici che assembla dando organicità al testo.

Il supporto sociopolitico, quindi, esplicitatosi nella richiesta di candidatura e nella consegna del programma, evidenziava una differenza di approccio tra la coalizione e il leader che aveva preferito privilegiare l'apprendimento collettivo e l'approccio sistemico rispetto alla riflessione individuale o di gruppi ristretti di esperti.

Per arrivare, infatti, alla definizione della Proposta Strategica, il processo di costruzione di pianificazione e visione strategica è stato rivolto a conoscere e ad ascoltare *stakeholders* della città (cittadini, imprese, commercianti, sindacati, associazioni di categoria, terzo settore, ordini professionali, enti pubblici) in incontri pubblici: i *forums*.

5. ASCOLTO

5.1. Relazioni cognitive

Il problema dell''ascolto' caratterizza ormai tutta la sfera delle teorie e delle pratiche della pianificazione strategica, per la rilevanza che ha assunto – ben al di là degli iniziali piccoli gruppi di agenti esperti e poi di rappresentanti di organizzazioni e posizioni – il coinvolgimento di agenti cognitivi 'diffusi' nella 'strutturazione' di problemi complessi.

Dall'iniziale configurazione di un gruppo di ascolto omogeneo dal punto di vista cognitivo, fatto di agenti tutti 'formalmente' esperti del tema in numero – quasi come in una comune aula-classe di apprendimento – non superiore a quanto è padroneggiabile dall''agente facilitatore' (non minore della diade e non maggiore della dozzina, se ci si riporta ai classici lavori di psicologia dinamica dei gruppi *à la* Levin), tipica della 'costruzione organizzativa' di matrice aziendale come del metodo Delphi, si è passati via via a gruppi di ascolto sempre più disomogenei e ampi, nei quali agenti cognitivi specializzati coesistono con agenti cognitivi generici, a isolati 'rappresentanti' di posizioni (*stakeholders*) cognitive 'rilevanti' si

sostituiscono moltitudini tendenzialmente espressive dell'universo delle 'voci' individuali, nell'aspirazione evidente a restituire i 'mosaici' e 'frammenti' costituenti la scena cognitiva e sociale contemporanea o almeno il modo in cui oggi a questa si guarda per problemi 'complessi' e 'futuri' – di 'sostenibilità' – evocanti questioni di responsabilità non più individuale ma collettiva, al limite 'planetaria' (Borri, Concilio, Selicato, Torre, 2004).

L'emergente ampia pluralità delle 'voci' da ascoltare – in esercizi e laboratori di cognizione che per quanto riguarda la pianificazione, come in un pendolo, sono partiti dalle tumultuose assemblee politiche radicali ideologiche (teoriche) e assertive e avversariali degli anni 1960 e 1970 per evolvere prima nei confronti intellettuali e simpatetici e conciliativi di esplorazione e scoperta cognitiva dei piccoli gruppi degli anni 1980 e 1990 e poi nei *forums* di nuovo politici ma ora costruttivi e pragmatici e volta a volta conciliativi o avversariali degli anni 2000 – si sviluppa su motivazioni inerenti ai 'sistemi cognitivi' e alle loro 'proprietà emergenti' al pari che alle nuove domande di democrazia cognitiva, generando comunque problemi inediti soprattutto di organizzazione della partecipazione degli agenti cognitivi, di gestione di basi cognitive anche assai ampie (potenzialmente di ampiezza infinita) e dinamiche generate da fonti multiple in cui si manifestano non banali problemi di integrazione (Barbanente, Borri, 2000), di ruoli e gerarchie – o non-gerarchie – degli agenti.

Si tratta di *forums* – di piazze – reali o virtuali (infatti sempre più spesso anche e-gestite via *web*) nelle quali agenti-partecipanti devono poter transitare liberamente e continuamente e dove agenti-partecipanti devono comunque poter pervenire in qualche modo (non necessariamente attraverso istruzioni loro impartite da agenti esogeni) (Borri, Camarda, De Liddo, 2004) alla 'padronanza' o almeno 'consapevolezza' cognitiva del tema in discussione-elaborazione, trovare appropriati – per dimensioni e altre caratteristiche – 'ambienti' di interazione sia 'verso l'interno' che 'verso l'esterno', sviluppare forme di apprendimento razionale e emozionale ecc.: si tratta, insomma, di complesse arene cognitive i cui presupposti e esiti 'logici' rispetto alle domande cognitive poste dalla rappresentazione e dalla soluzione di 'problemi complessi' e dalla costruzione di 'ricerche sui futuri' restano largamente da esplorare.

Solo per richiamare, in evidenza, alcune questioni teoriche, non solo pratiche e organizzative, sollevate dai *forums* di ascolto e di interazione (il "Chi ascoltare? Quando ascoltare? Come ascoltare? Dove ascoltare? Cosa vuol dire ascoltare? Cosa genera l'ascoltare?" dell'introduzione a queste pagine), non sono chiare le logiche: (i) della costruzione dinamica e della sfera limite di ampiezza dell'ascolto; (ii) dei tempi dell'ascolto tra fasi introduttive, fasi operative, fasi riflessive, fasi costruttive, prima che nuovi cicli si avviino, e, ancora, della continuità e/o discontinuità dell'ascolto; (iii) dei ruoli assunti dagli agenti cognitivi che ascoltano, si ascoltano, e sono ascoltati al contempo e tra essi dagli agenti facilitatori se ve ne sono; (iv) degli spazi reali e virtuali e della loro ordinarietà e/o straordinarietà, dei livelli di strutturazione di questi spazi; (v) del significato per sé dell'ascolto in un dominio di

pianificazione e quindi di intenzionalità dell'interazione; (vi) della 'verità' e/o 'falsità' delle asserzioni, della plausibilità, della 'possibilità', dell''utilità' delle interazioni in rapporto alle procedure cognitive allestite per la pianificazione strategica.

Negli incontri tipici dell'approccio comunicativo alla pianificazione spaziale l'ascolto si esplica in gruppi tutto sommato ristretti, includenti alcune unità di *stakeholders* selezionati con razionalità e realismo in rappresentanza dell'universo di interessi e posizioni di riferimento (quello della selezione dei rappresentanti è notoriamente un collo di bottiglia dei metodi di ascolto) e una figura – unica o plurale, ovviamente, secondo le risorse disponibili – di agente di mediazione: è quest'ultima che preallestisce contenuti e forme dell'interazione, radunando idee e materiali di base sul tema oggetto di interazione e di ascolto, individua e contatta i partecipanti, effettua preventive organizzazioni e simulazioni sapendo che l'interazione finirà per scompaginare ogni gioco preventivo ma al contempo che l'interazione ne uscirà comunque organizzativamente più fluida e la conflittualità diminuita; è quest'ultima che gestisce in modo più o meno dissimulato la procedura di ascolto, attenendosi agli ormai numerosi modelli operativi disponibili all'uopo (dal *brainstorming* più o meno strutturato al *planning for real* della partecipazione di quartiere angloamericana degli anni 1970, con i suoi 'bigliettini' colorati, ai metodi AIDA – analisi delle aree di decisione interconnesse – o agli altri tipici della ricerca operativa, alle sofisticate architetture – ormai sempre più *computer based* – dei processi di evoluzione e focalizzazione e interazione cognitiva tipici dei metodi a 'albero' o a 'mappa'); è quest'ultima che stabilisce tempi e forme di apertura e di chiusura del gioco cognitivo, che 'congela' i partecipanti e raccoglie per la successiva collazione e riflessione i protocolli e gli altri materiali prodotti; è quest'ultima figura, incaricata di una vera e propria ingegneria della conoscenza, che come in tutto il dominio degli 'agenti intelligenti' e delle relative organizzazioni solleva continui dubbi sulla 'legittimità' sostanziale e procedurale del gioco allestito.

Nei *forums* tipici dell'approccio strategico alla pianificazione spaziale l'ascolto si esplica in gruppi assai ampi e l'ingegneria della conoscenza guidata dagli agenti 'intermedi' assume caratteri specifici e nuovi rispetto al generico modello comunicativo sia in quanto la minore possibilità di previsione e di controllo derivante dai grandi numeri di agenti cognitivi coinvolti spinge all'adozione di modelli semplici e flessibili, generalmente 'chiari', riduce gli spazi delle premediazioni, spinge a rappresentazioni più schematiche dei temi e a formati dell'interazione meno dispendiosi in termini di 'costi', sia in quanto le procedure di 'strutturazione' cognitiva, *ex ante* e *ongoing*, non scompaiono ma mutano nel senso che si fanno – come appena detto – più semplici e chiare per poter essere comprese da agenti cognitivi assai diversi, per potersi adattare a imprevisti ecc.

Interessanti questioni si pongono circa le influenze di temi, agenti, e contesti sugli 'inquadranti' (*frames*) degli esercizi cognitivi, circa le ampiezze-limite delle sfere cognitive di riferimento e le teorie e le pratiche da esse sollevate, circa la natura non

gerarchica dei ruoli assunti da agenti cognitivi formalmente qualificabili come specializzati o non specializzati nei compiti di cognizione loro attribuiti, e in generale circa le architetture della cognizione (Borri, Camarda, Grassini, 2004).

Nella pianificazione strategica applicata a domini socioambientali la necessità di un'estesa visione del futuro spinge a un ascolto particolare che integri voci espresse su emergenze e problemi attuali a altre espresse invece su complesse 'transazioni' e *trade offs* tra interessi immediati e interessi di lungo periodo, tra 'cicli' di sistemi e ecosistemi modellabili per intero con una qualche attendibilità perché relativi a fenomeni ancora sufficientemente definiti e cicli invece quasi per nulla 'computabili' perché relativi a fenomeni in evoluzione e 'incerti': così si generano, negli ascolti, materiali stratificati e complessi, di difficile gestibilità e interpretabilità cognitiva, nei quali peraltro non mancano di apparire squarci di ragionamenti e emozioni, di riflessioni autopoietiche (per es. nelle storie o nelle biografie orientate al futuro, nelle posizioni riflessive e di apprendimento ecc.), di 'vite', che al di là dell'utilizzabilità nella elaborazione cognitiva immediata che ci si prefigge danno una grande spinta in avanti alla elaborazione di più grande momento, strategica, astratta.

Nella pianificazione strategica applicata a campagne politiche il riferimento a futuri vicini e 'operabili' genera 'voci' all'apparenza pragmatiche, appiattisce le differenze di posizioni tra voci esperte e voci non-esperte, predispone a nessi abbastanza stretti e evidenti tra intenzioni e azioni. Una campagna politica si esplica, inoltre, tipicamente, su alcuni temi e alcune rivendicazioni di fondo riferibili a una 'comunità' e a una 'coalizione' in un luogo e in un tempo abbastanza ben definibili anche se sempre più 'reticolari' e dinamici: si tratta, infatti, di prendere posizione e di operare in ambiti sociali, economici, ambientali, e di organizzazione 'fisica' della vita della comunità e della coalizione, senza trascurare ambiti culturali e 'moralì'; riguardo alla organizzazione fisica si tratta allestire una visione di sua possibile trasformazione migliorativa a partire da quanto esiste e dei modi e delle risorse e coalizioni per operarla. Un ascolto ampio e continuo di posizioni può contribuire allo sviluppo di una organizzazione visionaria e operativa appropriata al compito.

5.2. Costruzione di conoscenza collettiva attraverso forums

La consultazione della comunità locale in ambito politico, è avvenuta attraverso la creazione di *forums* che hanno avuto lo scopo di riconoscere i bisogni e individuare e rappresentare gli eventuali conflitti tra interessi diversi.

I *forums* organizzati funzionalmente per temi sono stati presentati come futuri organismi autonomi di rappresentanza della comunità locale e concepiti per diventare l'interfaccia dell'azione di *governance* urbana. Gli obiettivi iniziali dei *forums* sono stati quelli di garantire il dialogo e l'interazione con le parti coinvolte, promuovere la partecipazione dei cittadini, tentando un approccio *bottom-up* (dal basso verso l'alto) nella definizione del programma.

L'analisi del grado di complessità dei processi organizzativi e di gestione delle informazioni generate dai *forums* pone innanzitutto delle questioni di carattere aperto sulla pianificazione strategica nell'ambito di una campagna politica. Ad esempio, sembra rilevante domandarsi quale peso abbia il contesto temporale nell'ambito del quale viene effettuata la sperimentazione.

Alcune differenze dalle forme più istituzionali di ascolto e partecipazione emergono evidenti: diversità sostanziali e procedurali nella generazione delle platee dei *forums* e il conseguente processo di apprendimento collettivo, rendono parziale la pianificazione strategica.

La platea dei *forums*, infatti, in una campagna politica, non sono costituite in maniera 'scientifica' o 'istituzionale', ma rappresentano uno strumento di crescita del consenso perché forniscono la possibilità a chi si candida a esercitare il ruolo di decisore politico, di incontrare molti attori individuali e collettivi che operano sul territorio.

Gli obiettivi dei *forums*, pur orientati alla rappresentazione di un esercizio di pianificazione del sistema urbano per determinare una visione condivisa del futuro, non rappresentano tutti i bisogni degli *stakeholders* del sistema urbano e sottendono un messaggio politico e comunicativo di carattere elettorale.

Analizzando il processo di organizzazione dei *forums*, infatti, è evidente che l'organizzazione di questi eventi è funzione dell'obiettivo sovraordinato di 'dare valore' alla campagna politica; l'ascolto degli attori prefigura uno strumento di *governance* innovativo, è esso stesso contenuto di comunicazione per ottenere consenso. I *forums*, peraltro, in una campagna politica, pur essendo molto inclusivi per la ricerca del consenso, risultano parziali perché vedono esaltata la partecipazione degli attori che sembrano *a priori* condividere i valori politici e culturali della coalizione e del candidato sindaco.

Ciò nonostante la formazione di reti di relazioni finalizzate alla conoscenza e all'apprendimento costituiscono una crescita assoluta, ancorché di parte di consapevolezza rispetto a temi e questioni complesse relative allo sviluppo urbano.

La procedura ha visto una prima fase di condivisione tra lo staff del candidato sindaco e i rappresentanti dei partiti politici per la identificazione dei macrotemi da affrontare nell'ambito di eventi organizzati in un contesto di campagna elettorale.

Gli esercizi di ascolto organizzato del sistema urbano hanno perciò subito un processo di parziale modifica che ha incluso variabili di carattere temporale e di 'opportunità politica', assumendo la forma di eventi di pianificazione e al tempo stesso di comunicazione politica.

Il processo ha però segnato il passaggio a una condivisione degli attori politici sull'obiettivo di passare da un livello tradizionale di costruzione di un 'programma' a una nuova forma di struttura con molteplici agenti plurali.

L'idea è stata quella di superare il programma della 'Convenzione dei partiti e delle associazioni' per costruire un laboratorio permanente di idee sullo sviluppo urbano e

manifestare pubblicamente l'intento di favorire un approccio nuovo al futuro governo della città.

Il processo di condivisione dei *forums* con i partiti politici ha perciò posto le basi per l'allargamento del consenso intorno al modello di organizzazione delle capacità locali e alla proposta politica di un governo condiviso del futuro sviluppo della città.

I *forums*, divisi per temi, sono stati presentati alla stampa locale come embrioni di luoghi della partecipazione attiva da trasformarsi in Forums Metropolitan con i quali l'amministrazione locale dovrà avere contatto costante sia per elaborare le scelte che per verificare efficienza e efficacia dell'azione.

Dalla presentazione alla realizzazione degli eventi, i *forums* hanno comportato una ulteriore fase di apprendimento per lo staff del candidato e al tempo stesso hanno consentito la realizzazione di un circolo virtuoso di scambi di conoscenze preventive.

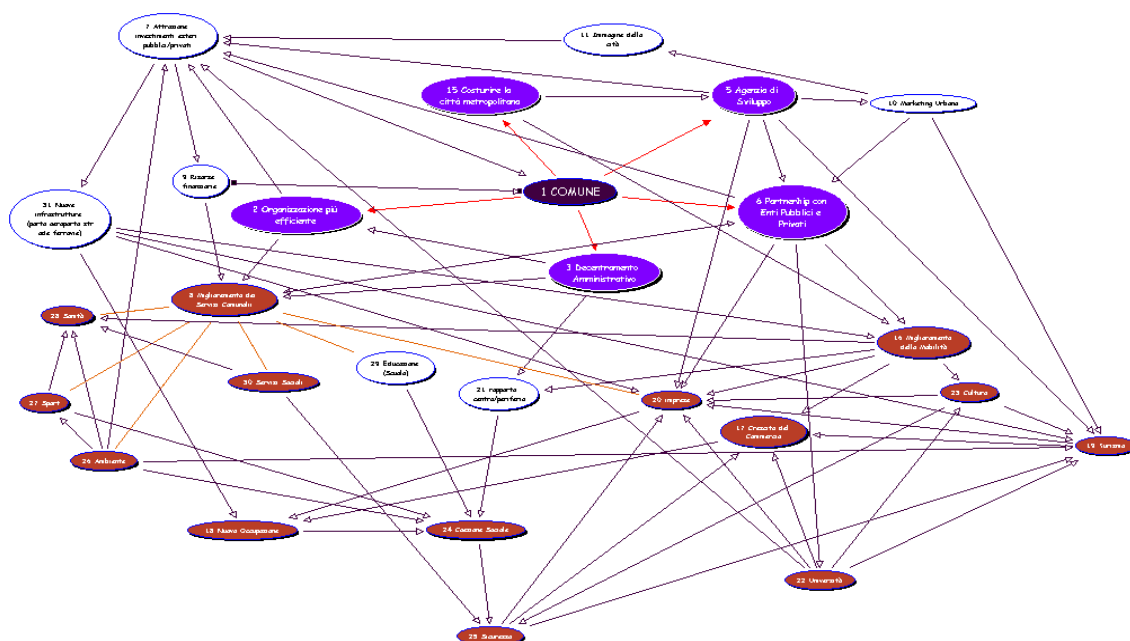
I *preforums* organizzati dallo staff del candidato hanno costituito una fase di ulteriore confronto tra rappresentanti di partiti politici, associazioni, movimenti e singoli individui con competenze specifiche sui temi, coagulando e rafforzando le reti di relazioni interne alla coalizione sociopolitica che supportava il candidato.

In questa fase, infatti, il processo di organizzazione, includendo uno o più incontri preventivi propedeutici alla creazione di conoscenza per il candidato e il suo staff in funzione della preparazione di ogni singolo *forum*, ha costituito il luogo in cui numerose associazioni e conoscenze diffuse hanno dato vita a una manifestazione di partecipazione attiva fornendo contenuti ed elaborazioni in maniera coordinata.

D'altro canto, i *preforums* hanno favorito una ricomposizione della struttura delle conoscenze relative ai singoli temi che ha comportato un compattamento e un arricchimento rispetto alla frammentaria e disarticolata composizione delle idee e dei progetti emergenti nel corso della campagna elettorale, indirizzando tali forme creative verso un obiettivo tematico stabilito.

I *preforums* hanno peraltro consentito la condivisione di un approccio sistemico tra gli attori invitati che ha favorito un ulteriore grado di crescita di conoscenza diffusa sui temi dello sviluppo urbano. L'approccio, basato sulla elaborazione e sull'analisi del sistema metropolitano da parte dello staff del candidato, ha esplicitato una serie di possibili relazioni causa/effetto tra le diverse componenti del sistema urbano.

Figura 1. Il sistema urbano



Il sistema urbano (Figura 1), in prima istanza esplicitato nei *preforums* per favorire la comprensione dell'approccio da parte dei partecipanti maggiormente interessati al tema, ha rappresentato altresì uno strumento di comunicazione che ha visto la sua rappresentazione grafica sugli oltre quarantamila inviti promozionali dell'intero ciclo di eventi (la città di Bari ha circa 320mila residenti).

Lo scopo dei *preforums*, inoltre, è stato rivolto a individuare gli obiettivi di riferimento e gli attori pubblici, privati, e *no-profit* da invitare informalmente perché rilevanti portatori di interesse. L'approccio sistemico e la condivisione preventiva degli obiettivi del *forum* hanno consentito di favorire una più strutturata forma di interventi e una contemporanea crescita di qualità dei contenuti degli incontri.

In ambito politico, inoltre, la proposta nasce attraverso una comunicazione univoca (a una o più voci) da parte degli attori che chiedono consenso sulla base delle loro idee: spesso accade che affiancati da tecnici gli attori dividano per settori la proposta che avanzano.

L'analisi settoriale delle condizioni del sistema urbano, invece, nel modello dei *forums* è stata condivisa da una molteplicità di attori che hanno sperimentato un metodo di partecipazione e condiviso l'identificazione dei bisogni della comunità locale, elaborando una visione comune e idee da implementare per una nuova strategia.

I *forums* avevano quindi come obiettivo la generazione di conoscenza e di proposte concrete, nate solo dopo avere ascoltato le domande e i bisogni, oltre che quello più importante di

ribaltare una piramide della comunicazione, passando attraverso un modello replicabile di ascolto organizzato a molteplici voci.

L'idea dei *forums* ha preso così corpo nella forma di dodici eventi organizzati nell'ampia sala di un cinemateatro sito sul lungomare nel cuore della città e ha visto coinvolti quasi tremila partecipanti nell'arco di oltre un mese, con un processo di organizzazione che ha necessitato una innovazione di struttura radicale rispetto al passato delle campagne politiche.

Tabella 3. Date e temi dei forums

DATA	TEMA
6 Aprile	Scuola-La città dell'educazione e della formazione
7 Aprile	Sport-La città dell'aggregazione e del tempo libero
14 Aprile	Solidarietà-La città equa e sicura
16 Aprile	Comune-La città efficiente
17 Aprile	Imprese-La città competitiva
20 Aprile	Commercio-La città degli scambi
22 Aprile	Salute-La città sana
27 Aprile	Ambiente-La città sostenibile
29 Aprile	Culture-La città creativa e multietnica
4 Maggio	Mare-La città turistica
5 Maggio	Università-La città della ricerca e della conoscenza
12 Maggio	Giovani-La città del futuro

L'analisi dei *forums* ha evidenziato l'utilità di un formato comune per generare effetti di comparabilità e interpretazione dei risultati con un costante processo virtuoso di apprendimento da parte degli organizzatori che hanno tratto giovamento nella realizzazione.

La divisione per settori ha quindi favorito la divisione per destinatari degli inviti di carattere informale che sono stati rivolti al coinvolgimento di tutti 'i portatori di interesse' istituzionali e non, con una formula a invito aperto alla partecipazione anche di saperi non esperti e di cittadinanza attiva non necessariamente portatrice di interessi specifici.

Nell'introduzione di ogni *forums*, è stato presentato alla platea il *sistema urbano* (Figura 2) come uno strumento per la comprensione delle relazioni che esistono tra le diverse componenti del sistema urbano barese e ed è stato chiesto ai partecipanti di focalizzare l'attenzione sul rapporto tra il tema trattato e il resto della città, per evidenziare le relazioni e gli impatti a cascata sul resto del contesto urbano delle azioni di governo su uno specifico argomento.

Ai partecipanti è stato infine proposto il metodo di analisi SWOT (Punti di Forza, Punti di Debolezza, Opportunità, e Rischi), nell'idea di poter generare sistematicamente attraverso di esso conoscenza e contagio di opinioni nei e tra i singoli. Ogni intervento registrato su una scheda di carta e videoproiettato in tempo reale ha reso l'analisi frutto di una pratica di 'cervello collettivo'.

Ogni singolo *forum*, infine, presentava un quinto punto aggiuntivo – oltre ai quattro classici succitati – in cui si chiedeva ai partecipanti di condividere, sulla base della SWOT condivisa, una serie di azioni possibili e di tempi necessari ad attuarle per migliorare la condizione attuale.

La caratteristica aperta dei *forums*, inoltre, è stata anche supportata dalla premessa metodologica che ha inteso dare all'evento la possibilità di essere fonte di ulteriore elaborazione. L'apertura e la consapevolezza del carattere parziale dell'analisi hanno fornito ai partecipanti la sensazione di partecipare a un evento immerso in una atmosfera cooperativa e svincolato dalla necessità di produrre una 'decisione'.

Per questo fine, nella presentazione alla platea del *forum* da parte dello staff del candidato così come nella comunicazione a mezzo stampa e nella promozione pubblicitaria degli eventi, si è dato grande rilievo allo strumento della rete internet come luogo virtuale di discussione e ascolto ulteriore.

Nel sito internet del candidato una intera sezione denominata '*Forums per Bari*' ha trovato un ampio spazio in cui erano presentate 'cartoline' come elemento introduttivo al tema in questione e in cui veniva aperta un *forum* virtuale con possibilità di accesso per registrazione.

La sezione '*Forums per Bari*' ha consentito la pubblicazione in tempo reale dei risultati dei *forums* con il rapporto sull'evento composto da una breve relazione sui contenuti della discussione, dell'analisi SWOT e delle proposte emerse.

6. PIANIFICAZIONE STRATEGICA

6.1. Pianificazione strategica in ambito politico

In cosa consiste, dunque, dal punto di vista cognitivo, una pianificazione strategica a elevato numero di agenti com'è tipicamente quella di una campagna politica? A questa domanda non è facile rispondere se non dopo aver posto alcune premesse teoriche e pratiche del ragionamento: teorie e pratiche che attengono all'abbandono del vecchio modello di piano come concezione e come esercizio di razionalità semplice e monologica per l'adozione di un piano come progetto di conoscenza sistemica e plurilogica, specialistica e generica, integrante calcolo e emozione. Dal modello della conoscenza-in-azione 'razionale' individuale si è passati, nell'odierna pianificazione strategica, a quello della conoscenza-in-azione 'razionale' collettiva, organizzativa, con l'espandersi della 'democrazia' politica e della sfera cognitiva e di interazione di un 'piano' fattosi ormai strumento tra i tanti per la *governance* di fenomeni 'complessi' e 'dinamici': si tratta, peraltro, di una conoscenza-in-azione nella quale l'integrazione e l'evoluzione di decisione e azione sono teorizzate e praticate come amplificazioni più che come approfondimenti delle sfere e strumentazioni cognitive mirando

a una sistematica dinamica cognitiva e a una architettura cognitiva ‘modulare’ che siano tali da accogliere le infinite sfaccettature della conoscenza-di-una-comunità

Il piano strategico diviene ambiente articolato e dinamico della costruzione di un progetto-di-conoscenza (Maciocco, Tagliagambe, 1997) collettivo finalizzato particolarmente allo sviluppo della capacità riflessiva e di apprendimento di una comunità coinvolta di cui si esaltano i caratteri di ‘organizzazione’. Si tratta, peraltro, di uno sviluppo della pianificazione che ha una sua retorica di eccezionalità ma che pare rientrare in una comune nuova fase e sfera dell’adeguamento di strumentazione per la costruzione organizzativa (Celino, 2003).

Rispetto alla tradizionale pianificazione-programmazione di taglio ‘regionale’ la pianificazione strategica urbana e metropolitana enfatizza i caratteri di identità e di comunità di attori, guarda alle possibili sinergie spesso glissando sulle possibili conflittualità, rivendica un *brand* locale difficile da cogliere in una composita realtà regionale, mira a costruire una condivisione di visione e missione, propone modelli di interazione integrati di livello locale e di livello globale per allestire la scena di un confronto pluralistico volta a volta economico, politico, culturale.

Il carattere recente della pianificazione strategica urbana e metropolitana cui qui si fa riferimento non consente ancora di valutarne compiutamente efficienza e efficacia di sviluppi e esiti: quanto appare per ora è principalmente la dimensione di sforzo organizzativo, di costruzione di un ambiente di conoscenza per la e nella azione, a valle e a fianco del quale continua a svilupparsi, ordinariamente, in un modello collaborativo di cognizione e azione, la *governance* delle vecchie e nuove istituzioni.

La pianificazione strategica di assetto spaziale si caratterizza per l’attenzione a tutto quanto diminuisce o accresce l’efficienza o l’efficacia di sistema e al contempo per l’attenzione alla dimensione etica e morale inerente al rapporto tra popolazioni, attività, luoghi, in un dato frangente storico di cui si intende però vaticinare uno sviluppo intergenerazionale futuro.

Nella pianificazione strategica di campagna politica coinvolgimenti e ascolti interessano ampi numeri della comunità e si sviluppano nel contesto di approcci di contingenza legati alla costruzione del consenso, all’affermazione di una identità della proposta strategica, alla mediazione e negoziazione all’interno di un’ampia serie di proposte e visioni rivendicanti in genere pur esse carattere strategico. Anche qui il piano strategico e la costruzione dell’organizzazione-che-apprende – se se ne tralasciano i grandi numeri e le retoriche e visioni – appaiono come strumenti tutto sommato tradizionali dello sforzo organizzativo e politico.

6.1. Elaborazione politica: proposta strategica

La fase dell’elaborazione della proposta strategica ha visto un processo di ritorno dalla partecipazione attiva di un numero ampio di attori alla strutturazione di proposte attraverso i

saperi dello staff del candidato. Una prima valutazione aveva previsto l'elaborazione di una '*visione programmatica*' che invece ha trovato una forma di comunicazione più consona al tentativo di pianificazione, definita come '*proposta strategica*'.

Nel passaggio da sistemi dinamici multiagente, l'elaborazione ha infatti incontrato i vincoli assegnati dalle risorse e dai tempi della pratica di governo che nei *forums* non erano stati presi in esame. L'elaborazione ha perciò preso in esame l'analisi del sistema metropolitano, il supporto socio-politico e i risultati dei *forums* e ha determinato una scala di obiettivi, azioni e scenari nell'ambito dei quali la proposta di governo è da considerarsi come strategica.

La proposta strategica infatti ha posto come punto di arrivo la '*pianificazione di azioni, risorse e tempi*' in funzione però di obiettivi largamente condivisi e in relazione a diverse visioni che hanno trovato sintesi e compensazione di interessi diversi.

D'altro canto, poi, la *proposta strategica* ha inserito come preconditione della *pianificazione di azioni, risorse e tempi* l'apertura di una nuova fase di elaborazione collettiva attraverso l'istituzione di *Forums* Metropolitani in cui arricchire, modificare, ripensare la proposta strategica. E' sembrato emergere quindi una forma di programma elettorale che di per sé non è definitivo, che riconosce i suoi limiti e trasforma questa caratteristica in punto di forza, richiamando alla costante elaborazione collettiva e a nuove forme di democrazia partecipata.

La coerenza dell'impianto della *proposta strategica* è però restituita da una scala gerarchica di obiettivi che definisce (i) la visione rispetto alla quale l'amministrazione orienterà le sue azioni, (ii) gli obiettivi strategici, (iii) le priorità del governo urbano per giungere al corpo della '*proposta strategica*' che ha come struttura la '*pianificazione di azioni, tempi e risorse*'.

Nello specifico, la visione elaborata determinata uno scenario futuro di lungo periodo superiore alla durata del mandato elettorale, assumendo la forma più propria del *visioning* rispetto alla 'normale' definizione di un programma di governo che è tipicamente orientato alla definizione di obiettivi legati al breve-medio periodo e agli anni (cinque, in questo caso) di amministrazione.

Questa prima forma di differenza è alla base della '*Proposta Strategica*' elaborata dallo staff del candidato sindaco che prefigura un futuro in cui vengono incluse dimensioni di carattere globale e sovranazionale come l'apertura di un'area di libero scambio EuroMediterranea nel 2010. I *forums* e l'analisi del sistema metropolitano, inoltre, hanno determinato una consapevolezza condivisa: il cambiamento di scala che la città dovrà perseguire e la conseguente dimensione metropolitana che dovrà assumere. Da ultimo, la pace, valore condiviso dalla coalizione che supportava la candidatura, diventa forma di una visione del futuro che assume valore nel titolo della proposta strategica: '*Metropoli EuroMediterranea della Pace*'.

Rispetto alla *visione*, la Proposta Strategica trova nella pratica dei *forums* un nuovo modello di governo, un nuovo metodo di decisione collettiva, una nuova forma di democrazia partecipata, e mira a sostanziare alcuni valori (*Costituzione della Repubblica, pari*

opportunità, trasparenza e moralità della pubblica amministrazione) di riferimento rispetto ai quali l'amministrazione dichiara di volersi orientare nell'azione.

Del livello strategico, assimilabile alle formule tipiche della pianificazione, il programma – definito appunto '*Proposta Strategica* – assume un altro elemento, quello delle 'linee guida': in questa dimensione si trova ancora una volta la consapevolezza della democrazia partecipata come strumento per la definizione di scelte complesse, del decentramento amministrativo come pratica di governo orientata ad 'avvicinare' le istituzioni ai cittadini, e dello sviluppo sostenibile non più e non solo come concetto e pratica da relegare nelle pieghe delle questioni ambientali ma come vero e proprio sentiero e faro verso cui orientare le scelte di carattere economico, sociale e ambientale.

Inoltre, attraverso alcuni verbi – 'costruire l'area metropolitana', 'rilanciare l'immagine della città', 'favorire lo sviluppo economico' – si declinano obiettivi strategici a segnare una pianificazione in cui si individuano metaobiettivi che tutte le forze del sistema urbano devono concorrere a raggiungere.

Da ultimo, viene approntata una forma di gerarchia degli obiettivi e prendono forma questioni rilevanti che non avevano visto esplicito dibattito nelle arene dei *forums* ma che a più riprese erano state oggetto di discussione nei dodici eventi tematici. Vengono, infatti, nella '*Proposta Strategica*' evidenziati come prioritari temi – peraltro di carattere comune a molte città europee – come quelli del 'welfare' e dei 'servizi sociali', dell'occupazione, della 'sicurezza', delle 'periferie', della 'mobilità', e dei 'siti inquinati'. Questa forma di gerarchia se da un lato segna il passaggio dalla forma asettica dell'ascolto a quella più propria dell'agire politico (le scelte) d'altro canto afferma la caratteristica propria di un ascolto per temi: le questioni emergenti e prioritarie, così come gli obiettivi strategici, appartengono a una dimensione sistemica e per questo avevano già trovato evidenza nell'analisi del sistema metropolitano (Tabella 2).

7. CONCLUSIONI

L'applicazione di metodi di pianificazione strategica a campagne politiche, in particolare in fasi elettorali, com'è illustrato nel presente saggio in riferimento a un recente caso di studio per una media città europea, offre numerosi spunti d'interesse per gli studiosi di scienze cognitive, scienze politiche, pianificazione, costruzione di organizzazioni, ricerca operativa, ricerca sui futuri.

In assenza di un corpo adeguato di teorie e sperimentazioni sul tema, quel che allo stato attuale è possibile dire è che: (i) la pianificazione strategica multiagente basata su *forums* di 'ascolto' si presenta duttile e utile in campagne politiche sia per allestire e/o perfezionare rapidamente piani (in termini sia di analisi che di azioni) che per costruire le *learning*

organisations di base necessarie allo sviluppo dell'iniziativa e dell'implementazione politica susseguente, che infine per costruire identità, visibilità, e consenso attorno al cuore della campagna politica; (ii) metodi di analisi dei sistemi interpretati in senso non rigido aiutano a sviluppare i contesti cognitivi e organizzativi delle sperimentazioni offrendosi come utili inquadramenti per il trattamento dinamico di concetti e relazioni; (iii) continue articolazioni e alternanze di fasi introduttive di preparazione delle sperimentazioni (simulazione con gruppi di agenti organizzatori) e fasi di vera e propria sperimentazione (con gruppi anche ampi di agenti coinvolti) offrono vantaggi operativi rilevanti nella gestione di *forums* a elevato numero di agenti e per ciò caratterizzati da incertezze nella predeterminazione di ordinate sequenze di interazione e partecipazione e anzi da ambienti dinamici e aperti in cui si hanno continue irruzioni di alcuni agenti e sparizioni di altri e le strutture cognitive evolvono tipicamente in quadri mal strutturati o non strutturati; il problema dell'inquadramento (*framing*) *ex ante* e *ongoing*, tipico delle procedure di interazione cognitiva, è meno grave di quanto appaia all'esame strettamente razionale rinviando a ambienti generatori di cognizioni di tipo autopoietico; complesse composizioni di cognizioni a vario grado di strutturazione (riflessioni-pre-azione, riflessioni-in-azione, riflessioni post-azione) si richiedono per generare quadri e sistemi cognitivi utili e di sufficiente resilienza di fronte alle emergenze e insorgenze cognitive tipiche di un dominio politico e segnatamente di un dominio fortemente orientato all'intenzionalità e al futuro com'è quello di una campagna politica per la determinazione di un programma e la vittoria elettorale.

Da ultimo è interessante sottolineare come questo approccio alla pianificazione strategica in ambito politico è stato foriero di un successo elettorale che trova la sua ragione in molte componenti di carattere personale, politico, e comunicativo ma che senza dubbio ha tratto giovamento dalla proposta di un governo 'partecipato' e di un approccio nuovo alle scelte di sviluppo urbano.

E' da segnalare, infatti, che al termine della campagna politica la nuova amministrazione ha inteso organizzare, come primo atto di governo, un forum '*Un Metodo in Comune*' con esponenti della coalizione che ha supportato socialmente e politicamente la candidatura. L'obiettivo del forum è stato quello di definire con partiti, associazioni e movimenti, la composizione ottima dell'esecutivo in funzione del raggiungimento degli obiettivi riportati nella '*Proposta Strategica*'. Inoltre la pratica dei *forums* intrapresa nella campagna politica ha generato un contagio di opinioni a livello locale, al punto che sulla stampa cittadina è sempre più presente la richiesta alla nuova amministrazione di *forums* per la soluzione di problemi complessi rimasti aperti e ancora controversi.

Il lavoro resta aperto a future elaborazioni e, in definitiva, si presta alla revisione critica propria dei lavori innovativi. Alcune linee di sviluppo del presente contributo emergono in relazione (i) alla coerenza della pianificazione in ambito politico-elettorale rispetto alle possibilità di raggiungimento degli obiettivi previsti rispetto alla reale disponibilità di risorse

dell'ente pubblico, (ii) alla replicabilità del modello in tutti i contesti urbani, (iii) alla possibilità di un cambio di scala a livello regionale o nazionale del metodo dei *forums* per la definizione di una visione e di una proposta programmatica per il futuro governo di enti regionali o addirittura per lo stato nazionale.

Riferimenti bibliografici

- Albrechts, L., *et al.*, 2001, Eds., *The Changing Institutional Landscape of Planning*, Aldershot, Ashgate.
- Allmendinger E. P., and M. Tewdwr-Jones, 2002, Eds., *Planning Futures: New Directions for Planning Theory*, London, Routledge.
- Bogason, P., 2000, *Public Policy and Local Governance: Institutions in Post-Modern Society*, Cheltenham, Gloucester, Elgar.
- Camagni, R., 2003, Piano Strategico, capitale relazionale e community governance, in Pugliese, T., and A. Spaziant, Eds., *Pianificazione strategica per le città: riflessioni dalle pratiche*, Milano, FrancoAngeli.
- Cars, G., and P. Healey, 2002, Eds., *Urban Governance, Institutional Capacity, and Social Milieux*, Aldershot, Ashgate.
- Cheshire, P., 1999, Cities in Competition: Articulating the Gains, *Urban Studies*.
- De Matteis, G., and P. Bonavero, 1997, Il sistema urbano italiano nello spazio europeo unificato, il Mulino, Bologna.
- Hajer, M., and H. Wagenaar, 2002, Eds., *Deliberative Policy Analysis: Understanding Governance in the Network Society*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Healey, P., 1997, *Collaborative Planning. Shaping Places in Fragmented Societies*, London, Macmillan.
- John, P., 2001, *Local Governance in Western Europe*, London, Sage.
- Forester, J., 1999, *The Deliberative Practitioner*, Cambridge, MIT Press.
- Gibelli, M. A., 2003, Flessibilità e regole nella pianificazione strategica: buone pratiche alla prova in ambito internazionale, in Pugliese T., and A. Spaziant, Eds., *Pianificazione strategica per le città: riflessioni dalle pratiche*, Milano, FrancoAngeli.
- Le Galés, P., 2002, *European Cities. Social Conflicts and Governance*, Oxford, Oxford University Press.
- Nijkamp P., and L. Fusco Girard, 1997, *Le valutazioni per lo sviluppo sostenibile della città e del territorio*, Milano, FrancoAngeli.
- Pennington, M., 2000, *Planning and the Political Market: Public Choice and the Politics of Government Failure*, London, Athlone.
- Salet, W., and A. Faludi, 2000, Eds., *The Revival of Strategic Spatial Planning*, Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen.
- Salet, W., *et al.*, 2003, Eds., *Metropolitan Governance and Spatial Planning: Comparative Studies of European City-Regions*, London, Spon.
- Sandercock, L., 2003, *Cosmopolis II. Mongrel Cities of the 21st Century*, London-New York, Continuum.

- Schon D. A., 1993, *Il professionista riflessivo*, Bari, Dedalo.
- Van den Berg, L., L. Klaassen, W. Molle, and J. Paelink, 1981, *Dynamics of Urban Development*, Aldershot, Gower.
- Van den Berg, L., and F. Braun, 1999, Urban Competitiveness: Marketing and the Need of Organising Capacity, *Urban Studies*.
- Vigar, G., P. Healey, *et al.*, 2000, *Planning Governance and Spatial Strategy in Britain*, London, Macmillan.
- Woltjer, J., 2000, *Consensus Planning: The Revelance of Communicative Planning Theory in Dutch Infrastructure Networks*, Aldershot, Ashgate.

ABSTRACT

In the last decades a new form of local governance has been oriented to promote strategic plans in urban and metropolitan regions. This subject seems to be an open field for scientific researches with multidisciplinary approaches that involve sociologists, economists and architects at the urban level.

In this context, the paper presents a case study related to the process of strategic urban planning construction during a political campaign: the case is particularly interesting due to the innovative approach and the practice of consensus building linked to collaborative planning.

The research is oriented to analyse the cognitive and organisational aspects of urban forums during a political campaign, trying to discover elements of coherence with the peculiar goals of strategic urban planning and visioning. On the one hand, the paper analyses 'soft' components of this process such as knowledge diffusion and collective learning, due to the greater importance of these elements in urban sustainable development. On the other hand, the 'hard' components of this process (the forums) are investigated as part of enhancement of political and social capital through activation of learning processes able to promote a collective political vision of the future.

The process of strategic political planning is analysed with the support of the model 'organising capacity' (Van den Berg et. al, 1999) adapted to the specific context; a scenario analysis and the political-social support introduce the urban forums and its related elements as the pre-conditions in order to develop a vision and a strategic propose as a political program.

The cognitive aspects of the process are analysed in both theoretical and empirical structures in order to elaborate links among the 'normal' practice of collaborative urban planning and this 'new' form of consensus building during a political and electoral campaign.

The final goal of the paper is to explore new methods of urban planning and visioning in order to stimulate a scientific debate on the strategic political planning at the urban level.